

教育出版社

# 新中國與交通



華東交通叢刊第一輯

華東交通部出版委員會編印

華東交通叢刊第一輯

# 汽車負責制介紹

——1951年3月上海增訂第二版——

華東交通部出版委員會編印

華東交通叢刊第一輯

1951年3月上海增訂第二版

## 汽車負責制介紹

版權所有 ★ 不准翻印

編輯者 華 東 交 通 部

出版者 華東交通部出版委員會

發行者 華東交通社  
上海 (18) 新樂路 82 號

印刷者 中國科學書局儀器公司  
上海延安中路 537 號

經售處 全 國 各 大 書 店

## 汽車負責制介紹再版前言

我們在一九五〇年七月間刊印了這一本小冊子，目的是在介紹華東各地公路運輸機關推行汽車負責制的經驗，便利交通運輸從業人員的教育與學習。發行以後，各方購閱者甚多，各有關的企業單位，也紛紛來函訂購。到九月間我們的存書便已全部售罄，以致後來許多訂購的，無法供應。這次再版，我們除了一般的增改與校正外，並增加了浙江省車輛保養修理負責制報告一文。目前「各地站務負責制獎懲暫行辦法」，「車站站務負責制推行小組運輸公約」等，因為還沒有到十分成熟的階段，只好留待需要三版的時候了。

半年以來，華東各省市公路運輸部門推行負責制以後，在生產管理方面，確已獲得一定的成績。從具體的一些數字看，一般的，每車每月行車公里提高了百分之六十六；拋錨一次的平均公里，也提高到百分之一百三十二；燃料消耗，節省了百分之十四；輪胎壽命，延長了百分之三十八。此外，國貨輪胎的使用，從行駛一萬五千里提高到一萬七千公里。又如大修工時從原來的一二〇工時，減低為一〇三工時。這些都說明了有計劃、有步驟地推行汽車負責制是正確的，是必要的。不過這還僅是勝利的一點開端；今後如何更進一步來總結經驗，加強負責制的教育學習，從而「鞏固和發揚已有的

成果，提高和掀起推行的熱潮」，使負責制制度，在運輸企業管理上，發揮它應有的最高的效能。這都是本書再版時，我們所深深地寄予的希望。

華東交通部出版委員會

一九五一年三月

## 汽車負責制介紹小引

——一九五〇年七月初版代序——

負責制是社會主義國家一個進步的產物，也是企業管理中一個重要的改革。我國目前交通企業，鐵路方面已大部實行。公路汽車運輸方面，就華東言，除少數機關已推行外，各省一般的公路運輸部門，則多尚未開始。但根據各機關最近工作報告，也都表示已積極準備。這表明了我們對先進的科學理論的學習熱情；是一個很好的現象。

關於負責制的研究資料，尤其是汽車方面，極為缺乏。但一二月以前，已有個別機關向本部詢問，我們除在「華東交通」作過初步介紹外，還來詢問者更多，這也表示了公路方面對這一個正在創始的新制度，同樣有很熱烈的趨向與深入的要求。我們爲了幫助各省公路機關對於這個運動的推行以及便利這個制度的教育與學習，特爲編印了這一本小冊子。內中除包括在「華東交通」刊載過的幾篇汽車負責制推行的經驗報告外，并向各已實行的機關搜集了一些實施辦法，獎懲規則，工作標準，以及實用的表冊式樣，末了還選刊了幾篇理論的文件，作爲我們推行的參攷。不過這僅僅是一個初步而草創的工作，遺漏，錯誤或粗淺的地方，在所難免，只有期待着各方面的指正。

今後在華東各省全面推行負責制的過程中，倘然因為這一小冊子而能引起更進一步的學習與研究。或更由於各方努力的經驗而得到更完美的創造與更豐富的果實，那便是我們的希望了。

末了，我們還願意藉此告誡讀者的：這一本小冊子，僅是華東交通叢刊的第一輯，將來交通方面無論技術業務部門遇有特殊問題與資料，均將編輯出版，我們更希望各方面寶貴的指示與協助。

華東交通部出版委員會

# 汽車負責制介紹

## 目次

|                        |     |
|------------------------|-----|
| 學習負責制的一些體會             | 一   |
| 推行汽車負責制的一個介紹           | 五   |
| 蘇南汽車運輸公司推行負責制第二次介紹     | 一九  |
| 上海公共交通公司怎樣的實行了負責制      | 二六  |
| 南京汽車運輸公司推行汽車負責制總結報告    | 四九  |
| 浙江省交通公司推行車輛保養修理負責制總結報告 | 六二  |
| 有關汽車負責制的規則和表格          |     |
| 汽車負責制獎勵辦法              | 七七  |
| 汽車包修負責制推行辦法            | 八七  |
| 統一行車保養修造獎勵暫行辦法         | 九八  |
| 汽車修造廠負責制工時標準及獎懲暫行辦法    | 一一五 |
| 汽車駕駛修理負責制暫行辦法          | 一二三 |

汽車修理主要部份工作標準及修竣檢驗標準

一三三

汽車車輛修理保養記錄表式樣

一四三

汽車司機工作手冊

一四九

汽車隨車記錄簿

一六五

有關負責制重要參攷文件

從企業中無人員實現象談到負責制

一六九

關於乘務負責制

一八三

企業管理中一個極其重要的改革

二〇一

論勞動中的紀律性和組織性

二〇五

# 學習負責制的一些體會

——負責制參觀小組集體意見——

負責制的特點之一，也就是既要分工明確，又要緊密結合。并且，也強調了領導工作者的羣衆路線和民主管理的工作作風。

獎勵，不能偏於成績比較突出的部份；却忘記了「默默地負責着」而不大容易表現出來的部份。

我們總得有重點的穩步的來搞負責制；不是把負責制無條件地作爲「萬應靈藥」，而忽略了「正確」與「有效」的運用。

我們這個對負責制的參觀小組，由華東交通部、暨所屬華東區公路局、華東區航務局、國營華東聯運公司等單位的同志組成，共十餘人。參觀的對象是上海鐵路管理局，上海市公共交通公司、蘇南汽車運輸公司等三機關。參觀的主要目的在於學習；當時承大家對我們寄以深切的希望，希望我們能在參觀結束後，發現問題，作出總結來，提供大家作爲討論和參攷的資料，可是我們在這一點上做得

井不够，非常抱歉。

現在，我們先在這裏提出我們的觀感，至於各機關的總結資料和許多辦法，則另外採取摘錄的方式，予以介紹。

在華東交通第一期上，「推行汽車負責制的一個介紹」，說明了：（1）不能從單純的業務觀點來了解負責制，要從本質上來區別它。（2）要耐心地研究，有熱忱，充滿着信心。（3）執行時要採取一定的政治動員形式。（4）正確的掌握獎勵制度。（5）不斷的總結經驗，深入檢查。這些，我們是有同樣的體會的。另外：

（一）推行負責制前，必須做好政治和思想準備，物質條件準備，通過思想醞釀，以及一切必要的準備工作；然後穩步的推行負責制。我們感覺到，在醞釀的這一階段，我們必須仔細地深入了解羣衆的思想開展情況，我們既不能把羣衆的覺悟程度和激發起來的情緒估計得過高，過高了，會犯急性病。亦不能估計的過低，過低了，動搖了信心。所以，醞釀階段什麼時候才算是「結束」了呢，對這一估計，必須建築在深入了解的基礎上，才能掌握到「時機」，而做到「恰到好處」。

（二）負責制推行以後，羣衆情緒顯得特別激發了起來，甚至紛紛要求實行負責制；我們對於這一「熱潮」，必得認真的考量一下，是什麼因素把羣衆情緒鼓舞得如此澎湃，一下子掀高了起來的呢。是真的「負責制的預期效果」來到了嗎？還是負責制的某一項辦法訂得出了毛病？首先我們應該承認這是工人階級做了主人以後的覺悟提高的具體表現。但是，我們在某些辦法上也會有毛病的。如獎

金標準訂得過高，往往會引致工人在認識上產生各種不同的偏差想法。如果羣衆的心裏隱藏着的是一套，而表達出來的却是另外一套，我們不能將錯就錯，存着誘發了再說的態度。由於負責制的某一項辦法訂得不妥當，因而引起了偏向的發展，這一偏差發展的結果，是會動搖甚至危害負責制的推行基礎的，我們就得及時修正，加強說服教育，否則，我們所碰到的將是些難以推行的「困難」，而並不是「預期的效果」。

(三) 像我們現階段這樣規模的一個公營汽車運輸機構，除了推行汽車負責制之外，其他各單位如財務、文教、總務、會計、材料、業務等不是站在機器旁邊的這些部門，是不是同樣的應該推行負責制呢？如果說不吧，請不通；說是吧，那麼，推行起來，又似乎很容易流於「一紙公約」而了事。又譬如站務負責制吧，鐵路的車站或較有規模的汽車站，推行起來有作有爲，有成績，有收穫，可是我們有的車站只有一個人，當然就不便搞負責制了。

公交公司的負責同志們曾和我們在談話會上交換了些意見，大家覺得這不是要或不要的問題，亦不可能單方面的來下結論，問題是在乎如何使負責制能很恰當的與實際聯系起來，其焦點即是在具備的條件如何。推行負責制既有重點的，當我們的汽車負責制還在典型示範的階段，這就反映了其他各部門的準備工作很可能並不充分，並且尚未具有一定的推行條件，如果我們就來普遍推行負責制，自會感受收效甚微；但這不是說其他各部門就不需要實行負責制或不可能推行負責制。可是，我們總得有重點地有準備地穩步的來搞負責制，而不是把負責制無條件地作爲「萬應靈藥」。

(四) 對於獎勵制度是要審慎處理的，物質獎勵既不能過高，又不能低得流於空洞。同時又不能有平均的想法，「遍洒雨露」；榮譽獎勵不能偏於成績比較突出的部份，却忘記了默默地負責着而不容易表現出來的部份。關於懲罰方面，儘可能的不採取，而加重於說服教育方面，因為工人階級的覺悟提高，他們就會自願自覺的改善他們的工作，懲罰是對於那些不肯覺悟的懶漢才使用的。

(五) 在汽車負責制的構成組織中，對於包車組和包修組已經有了明確的地位，對於起指導作用的小組長，大組長等職工，所担负的工作是明確了，但應佔的成份應居於怎樣的地位却没有肯定。這是可以肯定的，不妨叫作「包指導」，這樣，身份肯定了，肩負起這身份的人員在責任感覺上，應該是「責無旁貸」，而不是「陪客」的地位。同時，也加強了羣衆中的威信；但這並不是說沒有明確的身份，就不能建立羣衆威信。另外一點，負責制是表揚集體主義的，「包指（領）導」仍是汽車負責制整體中的一個部分。起帶頭和領導的作用，並不是高高在上，無原則無條件的包辦代替一切。恰恰相反，負責制特點之一，也就是既要分工明確，又要緊密結合。並且，也強調了領導工作者的羣衆路線和民主管理的工作作風。

以上我們所說的，實在談不到什麼意見，並且很不全面。我們如何來推行負責制，以及更好的推行開來，還有待於大家來展開熱烈的討論，提出意見，並廣泛的交流經驗教訓。

# 推行汽車負責制的一個介紹

——蘇南汽車運輸公司工作總結——

負責制是在生產資料轉變為公共所有的基礎上建立起來的。

如果作為推行負責制的領導者，事前必須對這一制度耐心地深入研究，有熱忱，充滿着信心，否則自身背着個懷疑顧慮，動搖不定的思想，情緒掌握不住，對於啓發教育鼓勵羣衆的任務，是無法澈底完成的。

本文僅是華東區推行負責制一部份的初步結果，希望由此進一步地得到更全面更完美的創造與反映。

負責制是企業性質發生根本變化之後發生的，即是在生產資料為公共所有的基礎上建立起來的。此處僅就已有的蘇南行政區交通管理局蘇南汽車運輸公司關於推行汽車負責制三個月來的總結，作一個概括的介紹。

在開始介紹以前，我們必須強調指出：

(1) 對於負責制的了解，我們決不能從單純的業務觀點出發，必須要站在和站穩工人階級的立場，加強和提高政治上的明確認識，從本質上來體會負責制是建築在怎樣的基礎上的。負責制一經推行以後，其收穫是非常明顯的。我們對於這些收穫，如果只作表面的現象的看法，甚或把資本主義生產時代的經驗，不作本質上的區別，來與先進的社會主義國家的蘇聯的經驗，等量齊觀，這是不合理的。

(2) 如果作為推行負責制的領導者或指導者，事前必須對這一制度耐心地深入研究，有熱忱，充滿着信心；否則，自身背着個懷疑顧慮，動搖不定的思想，情緒掌握不住，對於啓發，教育，鼓勵羣衆的任務是無法徹底完成的。負責制是羣衆性的運動，必須照顧到羣衆路線，重視工人，不要害怕工人的覺悟不高，不要懷疑工人某些遺留下來的舊習慣，在今天，姑不論工人本身在階級覺悟的程度上有差別，但工人翻了身，當了家是肯定的，正因為如此，負責制才有可能推行；而由於負責制的推行，事實證明了工人確實當了家，在推行的過程中，又起了鞏固和提高階級覺悟的作用，從而大大的發揮了工人的積極性主動性和創造性。這是無須懷疑的。

(3) 在推行負責制時，不可避免的而且是要採取一定的政治方式，其表現在形式上的例如給獎大會、車輛交接儀式等，這決不是形式主義，相反的，適當的運用形式，起了充實內容的一定作用。負責制推行到了相當階段，在已經激發了勞動熱忱這一基礎上，展開競賽挑戰，立功評功這些廣泛的羣衆運動，來相互配合，使之不逗留在一點上，而向前邁進一步。

(4) 負責制裏的獎勵制度，是隨着負責制而來的，是負責制內部各種辦法制度中的一種辦法，是在生產過程中刺激生產力的一種制度；它可以不屬於行政性或法律性的獎勵規則。所以，正確的掌握獎勵制度是非常重要的；否則，一方面鼓勵了工人的單純經濟觀點的偏向，另一方面沖淡了負責制本身的優點。

(5) 不斷的總結經驗，深入檢查，通過羣衆，對於作業標準辦法制度等有一定的時間，適當的提高和修改；揚棄缺點的一面，高度發揮積極的優良的一面，使負責制的推行更來得完美。

下面便是蘇南汽車運輸公司三四月份關於推行汽車負責制總結報告的摘錄。

### 推行前的準備

#### (一) 組織參觀團學習負責制

我們在去年十二月間就計劃要推行這一個新的制度，當時會指定幹部研究鐵路上推行的包車制，作爲我們推行負責制（包車制與包修制）的一個原則上的參考，隨後，又指定了各級有關的工人職員和工會同志等十餘人，前往上海市公共交通公司學習了四天。在那裏聽到了許多關於經驗教訓的介紹，看到了很多推行後的成績，使我們對推行負責制的辦法，減少了摸索階段，也就更堅定了我們推行負責制的信心，參觀團回來後，我們擬了一個推行計劃，開始逐步的推進。

#### (二) 推行計劃

1. 組織與領導上對羣衆在思想上的啓發：由行政、支部、工會集體領導，互相密切配合；行政

方面主要負責需要的一切準備工作，指導掌握這一運動的正確推行；工會主要負責醞釀、教育、啓發，建立職工對負責制的認識，在羣衆中展開討論，由羣衆自動提出實行負責制的要求，再由行政上進行動員與佈置。

2. 選擇重點：擬定首先實行汽車負責制，在車務課先選擇一個貨運組，一個客運組，成立包車組。在修理廠選擇一個修理組成立包修組，進行典型試驗，創造經驗，以作由點逐漸推行到面的全部負責制實現的基礎。（汽車負責制是包車制與包修制的結合，對機車使用，保管及修理的全部過程負完全責任）。

3. 除典型試驗外，並做將來逐步廣泛推行到全面負責制的思想醞釀準備工作：除進行典型試驗外，並在全體員工中進行負責制教育，和進行思想醞釀，使大家了解：負責制的性質，負責制實現的條件，負責制實現的好處；並通過了這個學習，能使大家主動提出要求，實現這種新制度，同時，消除大家在實現負責制前的思想顧慮。

4. 勞動組織：根據及照顧本公司所有車輛廠牌的複雜，為在初期推行時便利管理起見，決定先以同一廠牌（GMC）木柴車，先行編組推行，編組方式，由司機員在學習班內，自願互相結合，再經過上級同意，並決定以原司機員仍駕駛他原來的車輛（以便照顧到了解每一輛車的性態）為原則。

5. 預定二月份為準備工作時期，三月份為典型試驗時期，四月份為逐漸發展時期，五六月份為廣泛推行到全面時期。